



TITLE:

「高等教育における教育改革と経営改善」の一試み(<第9回大学教育改革フォーラム>話題提供2)

AUTHOR(S):

道上, 正規

---

CITATION:

道上, 正規. 「高等教育における教育改革と経営改善」の一試み(<第9回大学教育改革フォーラム>話題提供2). 京都大学高等教育研究 2003, 9: 144-152

ISSUE DATE:

2003-12-01

URL:

<http://hdl.handle.net/2433/54122>

RIGHT:

## 話題提供2 「『高等教育における教育改革と経営改善』の一試み」

道上正規(鳥取大学学長)

(荒木) それでは次に、道上正規先生です。歴史という話が出てきましたが、道上先生は京都大学土木工学科のご卒業で、京大の中では最も歴史の古い、かつて琵琶湖疎水を完成させた学科をご卒業になっておられます。その後、京大に奉職されて、昭和53年に鳥取大学に移られて、現在、鳥取大学の学長をなさっておられます。

道上先生の表題は「『高等教育における教育改革と経営改善』の一試み」ということで、よろしくお願いします。

(道上) 皆さん、こんにちは。鳥取大学からまいりました道上です。こんなにたくさんの人が出席されているとは知りませんでした。もしもこのくらいおられるのであれば、きちんとしたパワーポイントを作ってくるのですが、適当にやってきました。と申しますのは、5～6年前に田中先生にお願いをしまして、鳥取大学でFDに関するシンポジウムを開催しました。そのときに、先生、ひとつ話をしてくださいとお頼み申し上げたので、今回、ぜひ来てほしいと言われました。ところが大学はなかなか忙しいのです。特に学長はうろうろしているわけで、今日は、本当は来たくなかったのです。もうすぐ卒業式があり、うちは卒業式を何か所もやらなければいけないので。ですが、やはりそのときの借りがあったのでしょうがないと思ってやってきました。

その田中先生にFDの講演をしていただきましたが、それを本にまとめ、鳥取大学で私が編者になって『わかりやすい講義をめざして』というタイトルで出しています。見ていただければそこにもいろいろな情報があります。今日はそういうことではなく、田中先生から与えられたテーマは、大学経営と教育改善の問題について話せということです。これも先生の言い分をそのまま受け売りますと、わりあい学長というのは調和型の人が多く、いろいろなことを調整する。しかし、お前はそうではなく、独断偏見でバツとやってしまう方だから、それもおもしろいからやれと、こういうご指名でした。今日、私がお話するのは鳥取大学で必ずしも合意されたものではないのです(笑)。合意した部分もありますが、すべてがそうではない。ただし、学長としてはこう考えているということを皆さん方にお話しして、後程、いろいろ議論をしてほしいと考えています。

ご承知のように、今年2月28日に国立大学法人法が閣議決定されて、今、政府の方に行っているわけです。早ければ今年4月か5月、遅くても6月くらいにおそらく法律が出来上がるということで、現在、国立大学法人法案が国会に上程されているという状況にあるわけです。それを少なくとも私は、平成の大学改革だと位置づけています。これは第3の大学改革の波であると。それでは第1はいつか。ご承知のように、明治19年(1886年)に帝国大学令ができ、そして東京大学ができた。このときは西洋の文明に迫りつけ、あるいは科学技術を手に入れて、植民地にならないように頑張っていこうということで、とにかく明治19年にスタートしたのが大学改革の第1の波でした。

第2は、昭和24年(1949年)です。敗戦後の新制大学の発足が第2の改革の波ではなかったか。この時、全国で69の国立大学ができた。当時、当然のことながら、戦争から帰ってきた人など、いろいろな人が学生として入ってきました。それで科学技術あるいは知の拠点を地方にも置こうではないかということで、69大学がスタートしたわけです。現在は99になって、それから2～3つ減りました。第3の改革、平成の改革(2003年)と称せられるものが今、国会に上程されているという状況だと思います。

なぜ第3の改革、平成の改革が進んでいるか、それぞれに皆さん方でお考え願いたいと思います。第2の改革から60年近くたって、多少、大学は社会とのずれがあるのではないかと。特に、教育に関して、大学がもう少しきちんとやれという批判を社会的に浴びているように私は思います。このようなことで、現在、第3の大学改革が進んでいる。これは国立大学法人法ですが、国立大学に影響を及ぼすだけではなく、全国の大学、言い換えると、私立大学においてもいろいろな意味でこの法律は影響を及ぼすことになろうかと思います。

それを踏まえながら、私の考えていることを何点か申し上げたいと思います。先程、田中教授から話がありましたように、教育重点大学とか研究重点大学、私は経営重点大学というのを知りませんでしたが、教養重点大学などいろ

いろいろあります。その中で私も鳥取大学の若手の先生から「どういう大学を目指しているのか」という質問をよく受けます。研究重点型か、教育重点型か、経営か、私はそのときに「教育と研究をバランスよくやるのが鳥取大学である」と言っているのです。それをこれからお話ししていきます。京都大学は京都大学のお考えがあるし、それぞれの大学がそれなりに目標を持っている。そこが個性である。うちは教育もしっかりやると同時に、研究もやる。そうしたら「二兎を追う者は一兎をも得ず」ということもあるかもしれません。その辺はこれからお話ししていきます。

それと、我々は地域社会で生活しているわけですから、教育・研究をとおして、地域社会に対する貢献、社会貢献をぜひやっていきたい。それには、例えば地域産業、地域の文化、地域の教育などいろいろな問題がありますが、そういうことに我々はコミットメントしていきたいと思います。

なぜかという、現在、学生を鳥取大学というキャンパスだけで教育するのは、非常に難しくなってきました。それだけではひ弱な学生しか育てないの、もっとしっかりした骨太の学生を育てるには、やはり地域社会のいろいろな人のお知恵や、あるいはその場を借りて教育していく必要があります。例えば学生のベンチャービジネスは、まさに地域社会からいろいろなサジェスションを受けなければいけません。大学のキャンパスだけでなく、これからは地域社会も我々のキャンパスであるという考えに基づいて、地域あるいは地域社会への貢献を考えているところです。

次に、大学経営の話に移ります。大学経営はお金だけを考えて、小さくとらえたわけではありません。今までの大学の意思決定は、先程、長尾総長もおっしゃられたように運営です。みんなが集まってきて、がやがや議論をして決める。これはいい点もあり、民主的ですが、時間がものすごくかかります。そういうことよりも、経営という概念は主体の意思が関与しやすく、何もお金だけではないと考えて、主体がはっきりして、そのミッションを出して決めていく。すべてではないですが、そういう考え方がこれから問われるのではないか。そういう大学経営や学術経営という考え方は、学術会議会長の吉川先生が提唱されて、それを『学術の動向』に書いています。私もその座談会に出ています。それを見ていただくと、経営というのはお金の面だけではなく、主体がもっとはっきりした意思決定の方法だと、彼は書いていたと思います。

鳥取大学の規模も少しだけ申し上げておきます。学部生は5000人、大学院生が1000人、教職員は、附属病院には看護師さんもいますから1600人くらいの所帯です。13年度の予算は、収入が160億円、使う方は280億円、その差額は税金です。そしてこの280億円の中で、我々が使う人件費の割合が55%なのです。これはそれほど高くありません。なぜかという、病院があるので。病院の経費を除きますと人件費は75%です。したがって、この75%の人件費を効率的に我々が考えていかなければ、当然、大学経営はできないのではないかと。このように私は屁理屈をつけるわけです。当然のことながらリストラや給与カットをするわけではありません。不況の企業であればそういうこともあるでしょうが、大学はべつに利益を生むところではないですから。この75%の人件費の中には税金も入っているのですが、それがきちんと教育や研究、特に教育のサービスに十分に使われているかどうか、我々は検証して、社会に公表する責務があるのではないかと考えています。

では、どのようにすればそれができるかを考えます。私の考えでは、やはり人事評価を取り上げるべきではないかと。人事評価には教官と職員があります。職員はさておきまして、教員からいきましょう。どういう人事評価を考えるか。ここからは私の考えで、まだ鳥取大学の考えではありません。そこはご了承ください。「多元的評価尺度」を導入したらどうかということです。教官に関しては、教育、研究、社会貢献、学内のサービス、それから例えば医学部ですと診療がありますが、一般的には4つの項目です。この4つをそれなりに皆さん方が、自分の得意とするものを取り入れながら、例えば、私は教育に自分の持っているエネルギーの70%を費やそうという人はそれでもいい。研究は10%、社会貢献は10%、学内サービスは10%というように自己申告をしていただくのもいいと思います。そして1年後に、それを評価するというかたちのものを考えていけばどうか。

例えばここにおられる全先生方が教育は50%、研究は何%と決めて、同じ尺度で測るのを私は一元的評価尺度と呼ぶわけですが、それでいくと非常に多様な能力を有しているときに、あまりにも幅を狭くしてしまつて、かえって窮屈になるのではないかと。それよりも多元的な評価尺度で教官を測って、自分が得意とするところで頑張ってもらいたい。このように私は考えます。そしてその結果、総体として教育と研究がバランスするような大学というのがいいのではなかろうか。例えば「教育を一生懸命やっても全く報われない」と言われる先生もいますが、そうではなく報われるような仕組みをつくり、それに対してはきちんと評価をして、インセンティブ経費などもつけます。

それと同時に、多元的評価尺度ですから、100点を満点として先生方の得点を下にずっと並べていってもあまり意味がないのです。ですから、非常に優秀なグループ、まあまあのグループ、改善を要するグループと3つくらいに分ければ、私は十分ではないかと思います。そして、優秀なグループに関してはいろいろインセンティブ経費をあてます。それは給与面でも、場合によっては研究費でも、または名誉もいい。そういうものを与えていきます。

それで鳥取大学は、平成10年から教育功績賞というものをすでにつくっています。いろいろ議論がありましたが、いい人を評価するのだからあまり細かい議論はやめておこうと、こういうことで毎年やっています。ついこの間も4名の教育功績賞を出しました。その時に、記者会見もやります。さらに、特別昇級もできるだけ大学としてはその人に渡すようにしています。それから2年後に、研究功績賞もつくりました。このようなことで、非常に点数の低い人を罰するのではなしに、いい方をまず上げるところに重点を置き、それ以外の人はほどほどにしておきましょうということで、今、取り組んでいるところです。

次に、事務組織に関してもいろいろあります。今の国立大学では、事務組織に属する事務の人は管理する人、また教官はまたそれとは違うグループとなっています。ところが、法人化の議論の中で、大学の中に理事という役員ができてきます。その理事は、「理事・副学長」になるかもしれませんが、そういう人と事務組織をマッチングさせてこれからやっていったらいいのではないか、これも私の考えです。鳥取大学では「うん」と言ってもらっていません。まだいろいろな考えがあるようです。とにかく私の感じでは、例えば学務関係の理事がいたとしたら、その人と組織を一体化していったらどうか。そこで企画立案などもすべてやってもらう。普通の先生方に企画立案をしてくれと手を煩わせない。もちろん意見は聞きます。しかし、今の段階ですと、先生方にいろいろ作文をしてもらったりするのはもうやめましょうと。そしてそれぞれの部署でそれなりに企画立案をして、いろいろなものをつくっていくのです。

なぜかという、京都大学と教育、研究で競争してもなかなか勝ち目はないのですが、勝ち目ということではなく、そういうところで先生方は力を発揮してほしいわけです。普通の学内サービスという行政的なことは、学部長や副学部長、学長、副学長に任せればいいのです。あまりそのようなところにコミットメントせず、本来の教育研究でしっかり実力を発揮してほしい。というのも、それは一般の先生方にお聞きしても、何が欲しいかと聞くと、自由な時間が欲しいという人がたくさんいるからです。

例えば、ここにも資料があります。筑波大学の教育開発センターの山本センター長が、平成12年ごろに科研費で調べているのを見ると、「研究資源のうち、現在、第一に優先するものは何ですか」と、3000人くらいの教官からアンケート調査を取っています。何が一番かという「自由な研究時間が欲しい」が半数以上です。回答数は3075人ありますが、そのうち1564人の半分以上は、時間が欲しい、お金ではないと。それを考えれば、いかに先生方の自由な時間をつくり出すかが、私は少なくとも経営というマインドで考えたときに重要ではないかと。あまりちよろちよろしたことをしなくてもいいと私は思うのです。ただし、これも今、言ったように私の考えです。

これは総論賛成で各論反対で、先生方はいろいろぐちを言う（笑）。本当に行政が好きであればそれをやってください。どちらでもいいのです。いいのですが、教育研究に特化する方が、名声を得るのに関してもやさしいし、生き甲斐もある。学長職などというのはあまり精神的にもよくないですね。私はそう思いますが、これはこれから議論していきたいと考えています。

次に、教育改革の方に入りたいと思います。一応、鳥取大学も「知と実践の融合」という理念を掲げ、知識だけではなく、社会に出て、実践をやりながら知と実践の融合を図っていきたいということを学生や教官に対して我々は言っています。その理念の下に3つの目標を掲げています。1番目は「地域社会の中核となりうる教養豊かな人材の養成」です。要するに教育重視です。2点目は「地球的・人類的・社会的課題解決への先端的研究」も取り組みましょう。例えば、21世紀 COE プロラムの類のものもやっていきたいと思います。鳥取大学は幸いなことに「乾燥地科学プログラム」が COE として認められました。それから、3点目は「地域社会の産業文化等への寄与」で、こういうところにも鳥取大学の知で貢献していきたいと私は考えております。例を申しますと、自慢になって申し訳ないですが、「鳥取県民の暮らしを豊かにする」というタイトルで、その中身は「豊かな心、豊かな風土、人材の育成」というサブタイトルで地域貢献特別支援事業費を文科省からいただいて、鳥取県や鳥取市、あるいは民間の人と一緒に地帯貢献を組織的にやっています。我々はそういう方向でどんどん進んでおります。

この第1番目の「教養豊かな人材の育成」というところに話をフォーカスしてみたいと思います。ご承知のように

平成3年(1991年)、大学設置基準を大綱化する法律ができました。それを受けまして、平成7年(1995年)に鳥取大学もいろいろ議論をして教養部を廃止しました。そのときの委員長は私で、自己ぎんげのようですが今考えると、どうもうまくないな、しまったなと思っています。文部科学省に泣きついて「お前らが勝手に決めた」と言うわけです。ところがその当時は、それをやらなければ絶対だめだ、鳥取大学は何を言うのだと怒られたわけですね。京都大学の学長ならばそうでもないですが、鳥取大学の学長などが言ったら、けんもほろろに言われるわけです(笑)。ということで、そのとき、ある意味で失敗したかなと思っています。

なぜかという、今、その教養部の実施体制を点検すると、第1番目の問題点は教官集団が各学部に分散してしまいました。そして、教養教育の明瞭なミッションが希薄になってきました。これが非常に困っている点です。それから教育の情熱が失われたということが問題なのです。2番目は、教養部教官が皆、学部にも所属していますから、教養教育よりも専門性を重んじるようになってきました。この辺も非常に困ってきています。それが教養教育の熱意を下げてきているのではないかと。こう考えています。それから3番目、昔、教養教育をやっているときは、教養教育の講義を担当する先生方には非常勤講師手当を出していました。これがだめになったのです。だからインセンティブがなくなってしまい、これも悪くなってきた原因です。

そこでこれをなんとかもう一度立て直したいというのが、私の思いなのです。どうすればいいか。それは田中先生のお力なども借りながら、大学教育センターを作っています。これは学内措置ですが、この4月から大学教育総合センターを文部科学省が認めるようになりました。そして、それがこの4月から10名くらいの定員で運営されます。10名は少ないので、教育地域科学部の改組の中でももう少し増やして、その1年先、16年には25~30人体制にしていって、そこで教養教育をもう一度盛り返そうと考えているわけです。これから非常に専門教育、あるいは専門の技術や知識が、かなり早く退化します。そのときにも耐えうる人材育成をそのセンターでやっていきたいわけです。

当然、センターの役割は、大学全体の教育機能を向上させるためのいろいろな調査研究、もう1つは教養教育の実施体制もしっかりやっていこうと考えています。

これをもう少し詳細に見てみると、この構成は教育開発研究部と共通教育実施部の2つから成っています。その教育開発研究部で先程来からご議論があるような、例えば高等教育の研究、FDと教育の実践、評価、授業研究、それから高大連携です。高大連携は、これも自慢になりますが、鳥取大学は全国に先駆けて、鳥取県教育委員会と協定を結んでやっています。教育委員会から先生を派遣してもらっています。例えば未履修の補習授業、英語や数学、物理・化学・生物、こういう類で一番優秀な高校の先生を出してもらいます。それには我々もお金をかけています。高校の先生、それから大学は顧問教官、TA、つまり大学院生もつけました。予算もつけて、この3人が一体となってやります。そうしたら、高校の先生の授業が非常に上手だと。大学の先生とは断然違うという話でした。このように高大連携をやっています。我の方も、出前講義などでいろいろなところに行っています。これは鳥取県全体を視野に置きながらやっています。そういうものを充実させるために、総合学習にこれから目をつけていきたいとも考えているわけです。そういう話をここの大学教育総合センターでやっていきたいと考えています。

もう1点だけ申し上げます。大学に関する外部評価は先程もお話がありました。これからいろいろなかたちで出てきます。例えば国立大学では、大学評価・学位授与機構があたります。大学は結果の報告書を作るところまでは一生懸命やります。そこまではいいですが、そのあとフォローしない。ここが問題です。私はそこをしっかりとやって、ここから次に行かないとだめだと常々言っています。そして、その対策はどうあるべきかを出してくださいと。例えば工学部が評価を受けて、こういうところを指摘されたということであれば、必ずレポートに書いてくださいと私は指示しているわけです。それからJABEE(日本技術者教育認定機構)は技術系の認定アプリケーションのシステムです。鳥取大学は今年、内定ですが、鳥取大学の土木工学科が認定されました。これは4月には公表ですが、早めに言っておきます(笑)。

その中で学長が何をしたかという、それを受けたいという試行の段階で、「学習環境、自習室が非常に悪い」と言われました。それを解消しようと、学長としてはそういうインフラ整備にお金を投じました。500~1000万円くらいの額です。それは学長の責任であると認識して、お金がないのをいろいろ工面したわけです。それで、そんなことを大学を挙げて支援していきたいと考えています。

とにかく大学というのは、非常に優秀な方々の集まりなのです。これをいかにいろいろなかたちで力を発揮させる

か。学長や学部長が個々の仕事をやるわけではありません。学長の私は今、講義もさせてもらえないのですから。いかに皆さん方に一生懸命力を発揮してもらうか。そこを考えるのが学長の仕事です。そういうことを我々はやっていきたいと思います。そのためにはまず、個人の人事評価をきちんとやる。そして、悪い方ではなくいい方をきちんと評価する。そして次は、それを組織的にどう運営していくかを我々は考えます。

最後に、このようにしてやっていくわけですが、今、国立大学法人法案が出ています。ご承知のように、政府の高等教育にかけのお金は、日本はGDP比で0.5%です。アメリカなどは1.2%以上です。これを、防衛費はGDP比で1%以内、高等教育費は1%を超えるというのを、ぜひ長尾総長にもお願いしたい。国大協の大将ですから。そういう働きかけをいろいろなところでやっていきたいと思います。

どうもありがとうございました（拍手）。

（荒木） 道上先生、おもしろい話をどうもありがとうございました。

# 『高等教育における教育改革と経営改善』の一試み

道上 正規

鳥取大学

## 1. はじめに

去る2月10日に文部科学省は国立大学の学長等を召集して、この通常国会に提出する「国立大学法人法」案の概要を説明した。国立大学協会や大学で議論されてきた国立大学の改革法案が、閣議決定され国会に上程される秒読み段階になってきた。

この国立大学法人法は「平成の大学改革」と呼ばれる大学改革法案で、これによってわが国の高等教育は私立を含めて大きく変わる事は間違いないといえるであろう。このような大改革は、明治19年(1886)の帝国大学令による「明治の大学改革」、昭和24年(1949)の新制大学の発足による「昭和の大学改革」に次ぐ、第3の大学改革の波であり、その周期は半世紀にわたるような大きな波である。

最近、本学の教官から「鳥取大学は研究重点大学を目指すのか」、「教育重点大学を目指すのか」という質問をよく受ける。私はそれに対して、「本学は教育と研究をバランスよく目指す大学にしていきたい」と応えている。さらに、教育研究を通して社会貢献、特に地域社会に貢献していきたいと考えている。この地域社会への貢献は、地域産業、地域教育、地域文化、地域の暮らし、地域の人材養成と学術を幅広く捉えて、鳥取大学の持っている資源の活用によって、新たな展開を期待している。このことは大学が一方的に地域にサービスするという考えによるのではなく、われわれは地域も大学のキャンパスの一部であるという理念に基づいて、地域と一体となった教育研究を展開して、住みやすい地域社会の構築に学術の面から貢献したいと考えているからである。

## 2. 大学経営

ここであえて大学運営という言葉を使わずに、大学経営という言葉を使ったのは日本学術会議会長の吉川先生の言葉を借用したからである。運営は皆で意見を持ち寄ってある物事を決めていくが、経営の概念はもう少し主体の考え方が明瞭に反映され、その結果責任も課せられるように思われる。前者は従来の大学の意思決定に用いられてきた概念であるが、国立大学法人法案の中でも「運営協議会」から「経営協議会」に変わったように、これからは主体の考え方が明瞭に反映され、結果責任の課せられる「経営」という概念が大学でも一般化されるであろう。

概観すると、鳥取大学は、予算規模などから考えて、中規模の大学であると思われるが、教育地域科学部、医学部、工学部それに農学部の4学部と関連する付属施設からなり、学部学生5,000人、大学院生1,000人、教職員1,600人で構成されている。

鳥取大学の平成13年度予算は、歳入が約160億円、歳出が280億円であり、このうち人件費の占める割合が全体の約55%で、半分以上を占めている。さらに病院経費を除いた学部の人権費は75%に達し、この人件費の効率的な執行なくして大学経営は成り立たない。現下の民間企業であれば、人件費の抑制やリストラによる人員の削減がシナリオにあがるだろうが、大学では利益を出すことを目的としないので、この人件費に見合うサービ

スを学生や社会に提供しているかどうかを点検して、その結果を社会に公表することが責務である。

その第一歩が、1,600 人の教職員の人事評価である。とくに、教官の評価は今まで陽な形でなされていないが、この評価制度の確立なくして、大学の活性化や経営はありえない。教官の評価は、「教育」、「研究」、「社会貢献」および「学内サービス」の観点からなされられると思われる。ただし、医学部の病院の診療にかかわる教官はこれらの4つの項目にさらに「診療」が付加される。

これらの項目について各個人を同じ割合の尺度で評価するのではなく、各個人の得意とする項目にウェイトをかけて、評価していく仕組みを構築していく事が重要であると考えている。私は、前者を「1次元的评价尺度」、後者を「多次元的评价尺度」と名づけているが、この後者の評価尺度の方が多様な能力を持つ教官の評価には適しているのではないかと考えている。

この「多次元的评价尺度」を人事評価に適用するとすれば、まず自己申告が原則となる。例えば、Aさんは自己の努力目標を、「教育：50点」、「研究：30点」、「社会貢献：10点」、「学内サービス：10点」、Bさんは、「教育：70点」、「研究：10点」、「社会貢献：10点」、「学内サービス：10点」とそれぞれ自己申告する。そして自己申告の結果を1年後に評価して、いくつかのクラスに分類し、優れた者にはインセンティブ経費を支給して、努力した者が報われるような評価システムを立ち上げることが重要である。

このような尺度で測れば、個人のランキングはあまり意味を持たない。なぜならば、個人を評価する尺度が同一の1次元的评价尺度ではなく、多次元的评价尺度であるので、それを1次元的に100点から並べても意味がなく、精々クラスに分類する程度であると思われる。現在このような評価システムの開発を行っているところである。この項目の中で、評価の困難な項目は「教育」であるが、それに関しては学生の授業評価、同僚による授業参観、教官の授業時間に関するセントラル・データファイリング等を用意しており、これらの資料を援用しながら試行錯誤的に教官個人の教育評価を進めていきたい。本学では、先導的に平成10年(1998)に教育功績賞、平成12年(2000)に研究功績賞を設立し、毎年その業績をたたえてマスコミにも公表すると同時に、給与上のインセンティブも与えている。

もう一つは教官以外の事務組織とその人事評価である。この事務組織は、現状のように事務官と教官組織が分離して、事務官が管理部門を一手に引き受けているシステムはこれからの大学経営には必ずしも適しているとはいえない。私は、大学レベルでは副学長と事務官が一体となった組織で、例えば教育、研究、経営企画、総務情報、環境・安全、財務・施設部等を新しく設置して、その執行責任を負わせる。また、学部レベルでは学部長、副学部長の下に事務組織を置き、学部の経営を統括する。もちろん、学科の運営は学部長の指揮下で学科長を中心になされるが、これからの大学経営は、経営のそれぞれの執行責任者と事務組織が一体となった組織を確立して、それぞれの部署で企画立案した議案を役員会や関係委員会にはかり、その執行責任を負わせるようにする。とくに今までと違う点は、個々の教官の委員会などでの議案書作成労力や時間をできるだけ削減して、「教育」、「研究」それに「社会貢献」に集中できる環境を作っていきたいと考えている点である。そのためには、事務官の大学行政にかかわる専門性を高めるような研修制度の整備や、民間からの専門スタッフの雇用も考えていかなければならない。事務官に対しても、学習して能力を向上させた者やすばらしい成果を出した者を評価して、その者にインセンティブ経費を支給するシステムを作っていかなければならないことは言うまでもない。要するに、大学を働き甲斐のある職場に整備しながら、個人の能力を最大限発揮できるような整備が急務で



あると考える。

大学に入る財源は、学生納付金、附属病院収入、標準運営費交付金、特定運営費交付金それに外部資金に大別されるが、これらの収入を附属病院、学部、附属施設等にいかに効率的に配分して、各部署の機能や役割を最大限に発揮させるかが大学経営の重要な視点である。この際、とくに教育に対しては、その効果を見るには時間を要するので、教育の成果だけではなく、プロセスを評価の対象にして、予算配分に反映していく必要がある。また、学生納付金に関しては、学生や保護者にその使途が分かるような表現法と納得のいく使い方をしなければならないと考えている。したがって、従来のように自動的に教官に入る大学からの予算は次第に縮小され、教官から提案されたプロジェクトに予算が傾斜されて、その成果が学内での評価を受けることになるであろう。

大学としては、とくに教育にかかる予算を責任を持って確保して、関係部署に配分し、その成果が外部の評価機関のみならず、学生や保護者からも評価されるシステムを作っていかなければならないと考えている。

### 3. 教育改革

鳥取大学は、理念として「知と実践の融合」を掲げ、以下の3つを教育研究の目標としている。

- ① 地域社会の中核となりうる教養豊かな人材の養成
- ② 地球的・人類的・社会的課題解決への先端的研究
- ③ 地域社会の産業文化等への寄与

ここでは①の教養豊かな人材の養成を中心に検討してみたい。

高度で複雑化した現代社会において、「高度な専門的知識・技術」とともに「豊かな教養」を身に付けた人材が必要である。教養は専門的知識や技術を身近な問題と関連付け、活用しうるための基礎となるものであり、広範な知識、広い視野、国際感覚、思考の柔軟性、豊かな人間性、高い倫理観などからなる創造力の源泉である。この両者を涵養することにより真の「知と実践の融合」をはかりうる社会人を養成できると信じている。

しかし、鳥取大学では、平成3年(1991)の大学設置基準の大綱化に伴って、一般教育を見なおして、平成7年(1995)に教養部を廃止した。その結果、教養教育は全学協力体制の下で実施されているが、必ずしも満足 of いく成果が得られているとは言えない。実施体制の方から点検してみると、第一に教官集団が各学部に分散され、教養教育の明瞭なミッションを実現しにくくなっている。第二に元教養部教官が各学部 to 所属しているため、各学部の専門教官としての意識が強く、教養教育に対する情熱が低くなっているように感じられる。さらに、教養教育の講義を担当する教養部以外の教官には学内非常勤講師手当てを出していたが、全学協力体制の下ではこの手当ても廃止してしまっ て、教官の講義へのインセンティブを削いでしまった。

これらの反省と混迷する社会で学生がしっかり生きていけるように、教育とくに教養教育に全学的な力を結集して、その充実を図っていき たいと考えている。

その中核となる機関が大学教育総合センターである。現在も学内措置としてこのセンターが存在するが、4月から専任教員10名からなる省令施設になることが予定されている。これで現在よりは教養教育についてパワーアップされることは間違いないが、まだ十分であるとは思えない。したがって、教育地域科学部の再編の中で、大学教育総合センターをさらに拡充して、専任教員25名程度の規模のセンターにしていきたいと考えている。

本センターは、1)大学全体の教育機能を向上させるための調査・研究を行う組織であり、その成果を学部の教育改革に支援することを目指した組織である。また、2)教養教育(全

学共通教育)の企画・立案・実施及び改善に責任を持つ組織である。3)センターの教官は、個性を活かして教育・研究および社会貢献に精励する。

本センターの構成は、教育開発研究部と共通教育実施部からなっている。教育開発研究部では、高等教育研究、FDと教育の点検・評価、授業研究、高大連携、遠隔講義、学生の就学支援およびカリキュラム。一方、共通教育実施部では、共通科目の企画と実施責任を負う。とくに、実践科目の外国語においては、外国人講師による少人数教育を実施して、外国語のコミュニケーション能力を高めることに力点をおく。

教育の外部評価に関しては、大学評価・学位授与機構の評価を受けることは言うまでもないが、工学部などの技術系学部が、JABEE(日本技術者教育認定機構)の認定を受けるよう大学は支援していきたい。

#### 4. おわりに

大学経営と教育改革のいくつかの視点を述べてきたが、大学の資源は多様な能力を持つ教職員集団である。この集団の意識改革をはかるような評価システムの構築がまず急務であると考ええる。その上で、各個人が力を発揮しやすい組織を構築していき、組織的に大学のミッションを遂行して、社会の評価を受けなければならない。とくに、教育においては教官の自己満足に陥ることなく、学生の達成感や満足度の向上が重要であり、これに関して各大学で競い合って新しい大学像を構築していかなければならないと考えている。

#### 参考文献

- 1)吉川弘之他：特別座談会「大学の自立」と「学校経営」のあり方を探る，日本学術会議，学術の動向，第7巻第11号，pp.8-29，2002.11.